

# **A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS ATRAVÉS DE COOPERATIVAS DE TRABALHO: O CASO DE ITAJÁ/RN<sup>1</sup>**

**Mauricio Miranda**

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como finalidade verificar os motivos que levam à implementação da terceirização dos serviços públicos municipais através de cooperativas de trabalho, bem como detectar as vantagens e desvantagens desse tipo de terceirização, na ótica dos gestores públicos e dos cooperados que prestam os serviços, a partir do estudo do caso do município de Itajá/RN. Na pesquisa, que foi realizada através de consulta bibliográfica e de investigação de campo, foram utilizados alguns indicadores relacionados aos aspectos gerenciais, políticos, doutrinários, sociais, econômicos e trabalhistas. Como resultados, o estudo constatou a existência de menores custos com pessoal e que a qualidade nos serviços prestados é maior. Foi detectada a ocorrência de vantagens políticas para o gestor público. Constatou-se ainda que a terceirização ao propiciar uma maior flexibilidade administrativa ao gestor, oferece as condições para o não cumprimento das normas de admissão e de demissão no setor público, e que a existência de influência do gestor público na cooperativa, as faltas de participação e de uma maior formação dos sócios comprometem a autonomia e a democracia na cooperativa.

Nos impactos para os cooperados, detectou-se que, a despeito da ausência dos direitos sociais, os mesmos estão satisfeitos em trabalhar de forma cooperativada.

## **1 – Introdução**

A tendência ao crescimento da terceirização tanto no setor privado quanto no público tem favorecido ao estabelecimento de vínculos alternativos entre organizações e indivíduos. No entanto, as complicações trabalhistas derivadas da contratação de pessoas avulsas fazem com que as organizações prefiram estabelecer vínculos de terceirização com empresas formalmente constituídas, o que tem levado geralmente à contratação de um tipo especial de empresa, as cooperativas de trabalho, em virtude das mesmas apresentarem menores custos.

Desse modo, é estabelecida uma aparente convergência de interesses: de um lado estão as organizações públicas e privadas querendo terceirizar e do outro lado estão as pessoas disponíveis a trabalhar através de cooperativas de trabalho.

Buscando compreender essa aparente convergência de interesses e a lançar luz sobre o processo de terceirização no setor público, realizada por meio de cooperativas de trabalho, efetivou-se uma pesquisa, cujos resultados serão apresentados no presente trabalho, buscando responder as seguintes indagações: o que leva os gestores públicos a optarem pela terceirização dos serviços municipais? e quais as vantagens e desvantagens da implementação da terceirização por meio de cooperativas de trabalho, na visão dos gestores públicos e dos cooperados?

Como objetivo geral pretendeu-se verificar os motivos que levaram os gestores públicos a terceirizar os serviços públicos, bem como detectar as vantagens e desvantagens da terceirização através de cooperativas de trabalho, na ótica desses gestores e dos cooperados que prestam os serviços.

Especificamente objetivou-se:

- Verificar os motivos que levaram o gestor público a terceirizar os serviços;
- Examinar as vantagens políticas e gerenciais para a administração pública;
- Verificar os impactos da terceirização nos aspectos doutrinários e sociais da cooperativa;
- Identificar os impactos econômicos e trabalhistas da terceirização para os cooperados.

Metodologicamente, a pesquisa caracterizou-se como sendo dos tipos exploratória, descritiva e explicativa, no que diz respeito aos objetivos; e pesquisa levantamento e pesquisa bibliográfica, quanto à coleta de dados.

Ao se delimitar a população da pesquisa, constatou-se, segundo dados obtidos junto à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e da Organização das Cooperativas do Rio Grande do Norte (OCERN), que a mesma era composta de 18 cooperativas de trabalho existentes no RN (excluindo-se as cooperativas de serviços (eletrificação rural) e as de artesanato). Devido a impossibilidade de se estudar toda a população e a ausência de informações sobre a quantidade de cooperativas que terceirizam serviços públicos no RN, optou-se pelo estudo da Cooperativa de Trabalhos Múltiplos de Itajá/RN – COOPERM, em virtude de essa cooperativa ser considerada pioneira na terceirização dos serviços públicos e do município de Itajá/RN - que não dispunha de funcionários públicos - terceirizar quase todos os seus serviços através dela.

A coleta de dados se deu através de pesquisa direta, realizada por meio de entrevistas junto aos gestores públicos do município (entrevistou-se o Prefeito e 06 dos 09 vereadores); aos dirigentes da cooperativa (entrevistou-se 03 membros do Conselho de Administração (Presidente, Vice-presidente e Secretária), de um total de 05 membros); e aos associados da cooperativa (entrevistou-se uma amostra de 50 sócios, de um total de 75. essa amostra foi escolhida de forma aleatória simples e determinada estatisticamente). Além disso, lançou-se mão da análise documental em estatutos e em outros documentos relevantes, assim como das fontes secundárias. No tratamento dos dados recorreu-se a estatística descritiva e a interpretações realizadas a partir do referencial teórico utilizado.

A seguir, serão apresentadas as características do município de Itajá/RN e da cooperativa estudada, como forma de situar minimamente o leitor em relação à realidade do município e da cooperativa. Em seguida serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa e depois serão feitas as considerações finais. Convém ressaltar que se resolveu não abordar no presente trabalho, em função da limitação de espaço, os aspectos teóricos, doutrinários e históricos do cooperativismo em geral e do cooperativismo de trabalho, bem como algumas considerações sobre a terceirização, o serviço público e a Reforma Gerencial do Estado, que prevê, dentre outras coisas, a terceirização do serviço público.

## **2 - Caracterização do município de Itajá/RN da Cooperativa de Trabalhos Múltiplos de Itajá – COOPERM**

A Cooperativa de Trabalhos Múltiplos de Itajá (COOPERM), situa-se no município de Itajá, que é, por sua vez, localizado no estado do Rio Grande do Norte, na mesorregião Oeste Potiguar e na microrregião do Vale do Açu, distante cerca de 203 km da capital do estado, Natal. O referido município - que foi criado pela Lei nº 6.299, de 26/06/1992, tendo sido desmembrado do município de Ipanguaçu - possui uma área de 204,4 km<sup>2</sup>, o que equivale a 0,38% da superfície estadual, e faz limites com os municípios de Ipanguaçu, ao norte; São Rafael e Santana dos Matos, ao sul; Angicos e Santana do Matos, ao leste; e Assu, ao oeste.

Segundo informações do IDEMA (2000), o citado município, que possui o clima semi-árido, conta com as seguintes precipitações pluviométricas anuais: máxima: 1.404,20mm; mínima: 180,20mm; média: 634,00mm. O seu período chuvoso vai de fevereiro a maio, a temperatura média anual é de 27,9° C e a umidade relativa média anual é de 70%.

De acordo com o resultado dos dados preliminares do censo 2000 (IBGE, 2001), a população de Itajá é de 6.246 pessoas residentes, sendo 3.164 (50,66%) homens e 3.082 (49,34%) mulheres. Dessa população, 5.128 (82,10%) pessoas residem na área urbana – com 2.584 (50,39%) homens e 2.544 (49,61%) mulheres - e 1.118 (17,90%) residem na área rural – com 580 (51,88%) homens e 538 (48,12%) mulheres. Ainda segundo o IBGE, as pessoas residentes, com 4 anos ou mais de idade, possui uma média de 2,94 anos de estudo e 32 % das pessoas residentes são sem instrução ou com menos de um ano de estudo (IBGE, Base de Informações Municipais – Malha Municipal Digital, 1997).

A Cooperativa de Trabalhos Múltiplos de Itajá (COOPERM), de acordo com as informações obtidas junto aos seus dirigentes, foi fundada no dia 23 de novembro do ano de 1996, contando, inicialmente, com 40 sócios, a maioria possuindo o 2º grau completo. Os fatores que motivaram a fundação da entidade foram à retração, em termos de empregos, do pólo cerâmico da região (a região possui um dos maiores pólos cerâmicos do estado do RN) ocasionado tanto pela falência como pela reestruturação produtiva das empresas, assim como pelas dificuldades pelas quais passava o setor agrícola, contribuindo, assim, para o aumento do desemprego no município. A essas motivações, associou-se o fato da emancipação política do município no ano de 1996, o que propiciou aos idealizadores e fundadores da cooperativa a perspectiva de possuir um campo em potencial de atividades. De acordo com o Prefeito, Sr. Gilberto Eliomar Lopes (PFL) – primeiro prefeito constitucional do município de Itajá (cujo 1º mandato se encerrou no dia 31/12/00) que tendo sido reeleito<sup>2</sup>, administrará o município até 31/12/04 - existia a vontade política de sua parte em trabalhar com cooperativas, pois,

mesmo antes de sua eleição, para o 1º mandato, já haviam sido realizadas reuniões para tratar do assunto.

O referido chefe do executivo municipal, ao assumir o município, ao invés de realizar concurso público para preenchimento dos postos de trabalho da administração municipal, optou por terceirizar a prestação da maioria dos serviços públicos, abrindo um processo licitatório em março de 1997, o qual foi ganho pela Cooperativa de Serviços Múltiplos de Itajá (COOPERM), recém-criada, em função do menor preço. Vale ressaltar que nesta concorrência participaram empresas privadas e outras cooperativas de trabalho oriundas da capital do estado.

A cooperativa, que tem como objetivos defender econômica e socialmente os seus integrantes, detentores de múltiplas profissões, criando condições para o exercício das atividades e aprimoramento da prestação de serviços dos associados, tem seus sócios classificados em três grupos:

- GRUPO I – Formado por sócios com formação curricular em nível de 3º grau;
- GRUPO II – Formado por sócios com o 2º grau ou formação técnica de nível médio; e
- GRUPO III – Formado por sócios com o 1º grau ou qualificação para o exercício de agentes de serviços gerais.

A estrutura administrativa da Cooperativa é formada, em ordem hierárquica, pela Assembléia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e pelos técnicos administrativos:

- A Assembléia Geral, que é formada por todos os sócios que se encontram em dia com suas obrigações junto à Cooperativa, é a instância máxima da entidade.
- O Conselho de Administração - que é eleito pelos sócios em Assembléia para um mandato de 04 (quatro) anos, ao qual cabe executar as decisões ou recomendações emanadas da Assembléia Geral, assim como planejar e traçar normas operacionais da Cooperativa e controlar os resultados - é composto pelo Presidente, Vice-presidente, Secretário e mais 02 (dois) conselheiros.
- O Conselho Fiscal, cuja função é fiscalizar a administração da entidade, é formado por três membros titulares e três suplentes.
- O corpo técnico administrativo, que é composto por funcionários da Cooperativa, é formado por dois gerentes, que dividem o trabalho entre eles, e um tesoureiro.

De acordo com os seus dirigentes, a COOPERM conta atualmente com cerca de 75 associados, sendo que aproximadamente 3% pertencem ao grupo I, 35% pertencem ao grupo II e 62% pertencem ao grupo III. As atividades desenvolvidas por esses associados são a terceirização de serviços públicos de responsabilidade da Prefeitura Municipal de Itajá e a alocação de um garçom para um restaurante localizado num balneário local.

### **3 - Funções terceirizadas no município, prestadores de serviços e motivos que levaram a terceirização**

Verificando-se as funções da administração municipal de Itajá/RN que são terceirizadas, observou-se que todas as funções são terceirizadas, exceto os cargos comissionados, de livre provimento pelo prefeito (cargos de administração, secretarias e chefes de departamentos), bem como os agentes de saúde - função para a qual é feita seleção, cujo pagamento é realizado mediante recursos transferidos pela União - e também o pessoal contratado para alguma campanha emergencial, tipo campanha de combate a dengue.

Em relação aos prestadores dos serviços terceirizados, verificou-se que o pessoal de nível superior da saúde (médicos, enfermeiros, odontólogos), são contratados como serviços de terceiros pessoas-físicas, e que todos os demais serviços são prestados pelas duas cooperativas sediadas no município: A COOPERM, objeto de nosso estudo, e a COOTEMI (Cooperativa dos Trabalhadores em Educação do município de Itajá).

A COOTEMI terceiriza todos os serviços ligados à área de educação, tendo seu quadro social composto de professores, auxiliares de serviços gerais, pessoal de secretaria e vigias, todos alocados nas escolas do município. Já a COOPERM, terceiriza as funções vinculadas ao Gabinete do Prefeito e às demais secretarias. Os cooperados da COOPERM realizam os serviços terceirizados de auxiliar de enfermagem, atendentes, auxiliar de serviços gerais, coveiros, zeladores dos prédios públicos, telefonistas, garis, motoristas, carteiros e mensageiros, dentre outras funções.

Quanto aos motivos que levaram a terceirização, o prefeito do município afirmou que a mesma se deu em função dos menores custos e da maior agilidade nas contratações e nos desligamentos. Ele citou também a sua experiência no trabalho de forma associativa. Já para os vereadores pertencentes à oposição, a terceirização se deu com finalidade de burlar a legislação e praticar o assistencialismo e o empreguismo, submetendo os sócios ao prefeito.

Do que foi exposto acima, pode-se afirmar que os motivos alegados pelo Prefeito para adotar o procedimento da terceirização são os mesmos apontados pelos defensores da Reforma Gerencial do Estado: redução de custos e melhoria da eficiência e eficácia dos serviços públicos.

Analisando-se a terceirização implementada no Município de Itajá/RN a partir da concepção defendida por Bresser Pereira, na Proposta de Reforma Gerencial do Estado, pode-se afirmar que o caso estudado representa uma forma mais ampla de terceirização dos serviços públicos, haja vista que o citado autor defende a adoção de tal procedimento apenas para as atividades auxiliares do setor público. Com efeito, a experiência desenvolvida em Itajá/RN se aproxima das idéias defendidas por Lavergne, nas quais, através da criação de “régies”<sup>3</sup> cooperativas, os serviços públicos são oferecidos sob essa forma.

Porém, a despeito de existir uma base teórica e legal que permite a terceirização dos serviços públicos municipais – a Constituição Federal do Brasil outorga, no art 30, ao Município “organizar e prestar, **diretamente** ou sob regime de **concessão ou permissão**, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial” – muitas são as controvérsias existentes. Alega-se que ao terceirizar seus serviços, o município está contribuindo com a precarização das relações de trabalho, ainda mais quando se faz isso através de cooperativas, pois os trabalhadores não contam com os direitos trabalhistas previstos pela legislação trabalhista. Além disso, cita-se que a terceirização dos serviços públicos só serve para o gestor público “fugir” do instituto do concurso público e da estabilidade previstas em lei. Neste aspecto, muitos foram os depoimentos que atestaram a prática da admissão e do desligamento de trabalhadores por motivos políticos.

#### **4 - Os impactos gerenciais para a administração pública**

##### ***4.1 – Custos dos serviços prestados***

Segundo os gestores públicos a terceirização representa custos menores e os serviços oferecidos são de melhor qualidade, além de tirar a responsabilidade da prefeitura em relação ao trabalhador. Fazendo uma comparação, com fins ilustrativos, entre os custos para a prefeitura do trabalhador terceirizado através da cooperativa, do empregado próprio e do trabalhador autônomo, tem-se:

#### **Quadro 01**

**Custos da terceirização dos serviços por meio de cooperativa, empregado e contribuinte individual.**

<b>Verbas</b>	<b>Cooperado</b>	<b>Empregado próprio<sup>4</sup></b>	<b>Contribuinte individual</b>
a) Salário nominal (ou faturamento da cooperativa/autônomo)	1.000,00	1.000,00	1.000,00
b) Benefícios trabalhistas (férias, 1/3 sobre férias, 13º salário)	0,00	194,30 (1)	0,00
c) Contribuição previdenciária – parte do contratante	150,00 (2)	262,75 (3)	200,00 (4)
<b>Custo total para o contratante</b>	<b>1.150,00</b>	<b>1.457,05</b>	<b>1.200,00</b>

LEGENDA:

- (1) **Benefícios trabalhistas:** férias (8,33%) + 1/3 sobre férias (2,77%) + 13º salário (8,33%) = Total 19,43%;
- (2) **Contribuição previdenciária em relação ao cooperado:** parte do contratante = 15% sobre pagamento às cooperativas de trabalho;
- (3) **Contribuição previdenciária – empregado:** Aplica-se a alíquota de 22% sobre o salário nominal + os benefícios trabalhistas (a alíquota de 22% possui o seguinte desdobramento: contribuição previdenciária-FPAS<sup>5</sup> (20,0%) + Seguro Acidente Trabalho-SAT<sup>6</sup> (2,0%));
- (4) **Contribuição previdenciária – contribuinte individual:** A contribuição previdenciária cabível ao empregador de trabalhador individual é igual a 20% do salário nominal.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos por Polônio (2000, p. 91-2) e na legislação referente aos direitos trabalhistas dos funcionários públicos.

Portanto, pode-se ver que terceirizar por meio de cooperativas é a forma mais vantajosa, o que se enquadra nas idéias de redução de custos proposta pelos defensores da Reforma Gerencial e no que dita a Lei de Responsabilidade Fiscal.

#### **4.2 – Comprometimento, eficiência e eficácia**

Tratando-se do comprometimento, da eficiência e da eficácia, os gestores afirmaram que com o trabalho terceirizado eles obtêm do trabalhador mais pontualidade, assiduidade, disciplina e produtividade. Neste aspecto, o prefeito foi enfático ao dizer que a pontualidade é de quase 100%; que os trabalhadores são bastante assíduos, ou seja, dificilmente faltam; que são disciplinados; e que possuem um bom desempenho. Os vereadores concordaram unanimemente com o posicionamento acima apresentado, inclusive um vereador afirmou que existe maior compromisso com o trabalho, pois “o associado trabalha com mais vontade, por trabalhar no que é dele”. Questionados sobre esse aspecto, os dirigentes da cooperativa afirmaram: “o comprometimento é maior. [Segundo eles], o funcionário concursado vai no dia que quer, é mais relapso”; “o trabalho é mais satisfatório, mais rigoroso”; “o cooperado rende mais do que o funcionário público”. Vale ressaltar que para emitir tais depoimentos, os dirigentes se reportaram a realidades de outros municípios e do serviço público prestado por outras esferas de governo na própria cidade, haja vista que Itajá/RN não dispõe de servidor público de carreira.



### *4.3 – Flexibilidade*

Para os gestores públicos, a terceirização propicia maior liberdade para reduzir ou aumentar os gastos com pessoal, assim como mais agilidade em demitir e demitir, pois não existe empecilho legal para o desligamento e o gestor fica com o poder de enxugar o quadro de acordo com a necessidade e a vontade. Já para os dirigentes da cooperativa, os gestores possuem maior liberdade para tomar decisões quanto à contratação e ao desligamento, de acordo com suas necessidades. Segundo eles, quando um trabalhador não agrada profissionalmente, o gestor público comunica à cooperativa para que o mesmo seja substituído.

Procurando-se saber o posicionamento dos sócios em relação ao poder do gestor público em indicar pessoas para trabalhar através da cooperativa, obteve-se o seguinte resultado: 56% deles afirmaram que o gestor público possui poder de indicar pessoas para trabalhar; 40% afirmaram que o gestor público não possui poder de indicar pessoas para trabalhar; 4% não responderam a questão.

Já em relação ao poder de desligar pessoas do trabalho, eles se manifestaram da seguinte forma: 36% afirmaram que o gestor público possui poder de desligar as pessoas do trabalho; 62% afirmaram que o gestor público não possui poder de desligar as pessoas do trabalho; 2% não responderam.

De acordo com os posicionamentos manifestados pelos sócios, pode-se perceber que o gestor público tem poder tanto para indicar quanto para desligar pessoas para efetuar os serviços, o que lhe dá uma flexibilidade maior do que teria se o quadro funcional do município fosse formado por servidores concursados e estatutários.

Vale ressaltar que essa flexibilidade é uma questão controversa pois a legislação prevê a admissão por concurso público, não sendo admitida discriminação, e que a demissão deve se dar nas condições previstas na Constituição Federal, de modo a evitar o empreguismo de correligionários e a perseguição dos adversários políticos. No entanto, se faz necessário realçar que a maioria dos sócios que afirmaram a existência de poder de indicar e de desligar pessoas para o trabalho através da cooperativa, concorda com esses procedimentos, o que implica uma visão patrimonialista do setor público e o desconhecimento do princípio da autonomia cooperativa.

## **5 – Os impactos políticos para os gestores públicos**

Segundo o prefeito do município, a terceirização não traz benefícios políticos diretos. O bom atendimento às pessoas, a melhoria e a ampliação dos serviços prestados são o que ocasionam, indiretamente, alguma vantagem. Já para a maioria dos vereadores entrevistados, a terceirização propicia vantagens políticas pois através dela o prefeito barganha votos. Para os dirigentes da cooperativa, por sua vez, não existem vantagens políticas para o gestor público, pois os sócios não são pressionados a votar em algum candidato.

Quando questionados sobre o assunto, 54% dos sócios entrevistados afirmaram que existem vantagens políticas para o gestor público, ao passo que 46 % deles afirmaram não existir vantagens políticas. As principais vantagens citadas pelos sócios foram: a obtenção do voto (25,93%) e a prestação de melhores serviços à população (18,52%).

Neste aspecto, é importante destacar que a obtenção de vantagens indiretas é salutar, não existindo problemas de ordem política e legal. Entretanto, a obtenção de vantagens diretas, como a aquisição de votos, infringe a Lei e a concepção de “res publica” externada pelos defensores da Reforma Gerencial do Estado – o bem público deve ser tratado como tal e não como de alguém ou de um pequeno grupo.

## **6 - Os impactos doutrinários e sociais para a cooperativa**

### *6.1 – Livre adesão e saída dos sócios*

Para os dirigentes da cooperativa existe a livre adesão, pois para ingressar na entidade o candidato é indicado por dois sócios, cabendo ao Conselho de Administração analisar e dar parecer final acerca da solicitação de ingresso. O desligamento acontece, ainda segundo os dirigentes, quando o associado solicita.

Para 62% dos sócios entrevistados, o ingresso acontece por livre iniciativa ou por convite de outros sócios, ao passo que para 38% dos entrevistados, a entrada na entidade se dá por indicação de políticos. Quando questionados sobre o desligamento, 63,27% dos sócios entrevistados afirmaram que o mesmo acontece por desrespeito às normas da cooperativa ou por livre e espontânea vontade, enquanto 28,57% indicaram que os sócios são desligados quando falta muito ao trabalho, não cumpre o horário ou a prefeitura não necessita mais do seu trabalho.

Neste aspecto, pode-se afirmar que o princípio da livre adesão não é fielmente seguido, pois parte considerável dos sócios admite o ingresso através da indicação de

políticos. Além do mais os sócios se desligam da cooperativa quando a prefeitura não precisa mais dos seus serviços, isso em função da dependência excessiva da cooperativa em relação à prefeitura e do baixo poder aquisitivo dos mesmos – eles se desligam para resgatar as suas cotas partes.

## **6.2 – Participação**

De acordo com os dirigentes da cooperativa, a participação é praticada nas Assembléias Gerais, nos assuntos relativos às sobras, às compras de grande valor e às prestações de contas. As decisões relativas ao contrato com a prefeitura são tomadas pelo Conselho de Administração, em função de serem decisões estratégicas, e depois é feita a comunicação aos sócios.

A Grande maioria dos sócios (88%) afirmou existir participação na cooperativa, sendo que os principais tipos de decisões das quais participam, são:

- Todo tipo de decisão (29,55%);
- Rateamentos em geral (25,00%);
- Compra de material (11,36%);
- Entrada de novos sócios (9,09%).

Neste aspecto pode-se afirmar que democracia na cooperativa é limitada, pois não existem outras instâncias participativas além das Assembléias Geral, que acontecem geralmente uma vez por ano. Além do mais a participação é limitada em razão do baixo nível de conhecimento dos sócios a cerca de questões administrativas, contábeis e até cooperativistas. Portanto, a administração democrática termina se resumindo ao princípio “um homem, um voto”.

### ***6.3 – Autonomia cooperativa***

Em se tratando da autonomia cooperativa, os dirigentes da entidade afirmaram que não existem interferências externas nas decisões da cooperativa. Entretanto, 16% dos sócios entrevistados afirmaram existir interferências externas na cooperativa. Desses a metade (50%) citou o poder de desligar e de indicar sócios para o trabalho, por parte dos gestores públicos.

Em relação a esse aspecto, faz-se necessário ressaltar que nas cooperativas de mão-de-obra, como é o caso da estudada, a autonomia é relativa, ou seja, ao se firmar contrato, o tomador dos serviços deve estabelecer as condições para que o trabalho seja efetivado. No entanto, a indicação de quem deve ou não deve trabalhar, é uma tarefa da cooperativa que possui autonomia para tal. O contratante, sob pena de ferir a autonomia da cooperativa, não deve definir quem, dentro da organização, irá realizar o serviço, nem deverá ditar ordens expressas sobre o trabalhador. A relação do contratante deverá acontecer diretamente com a cooperativa, para que a mesma tome as providências cabíveis, quando for o caso. Além disso, para se enquadrar dentro dos marcos legais e não se configurar vínculo empregatício, as partes envolvidas no processo de terceirização devem zelar para que não ocorram, principalmente, a subordinação hierárquica e a pessoalidade<sup>7</sup>.

### ***6.4 – Serviços prestados aos associados***

A cooperativa é um tipo de empresa que tem como uma das suas características a condição de dupla qualificação dos sócios: Eles são donos da cooperativa e, ao mesmo tempo são usuários. Enquanto donos, eles devem possuir o poder de participar da gestão da organização. Enquanto usuários, eles devem usufruir dos serviços prestados pela cooperativa. A cooperativa, portanto, deve oferecer serviços aos seus associados de modo a cumprir os seus papéis de ordem econômica e social.

De acordo com os ideais cooperativistas, a cooperativa deve ser um tipo de organização que busca se preocupar com a melhoria da qualidade de vida dos seus sócios, desenvolver o espírito solidário entre eles e possuir, também, a preocupação com toda a comunidade na qual está inserida. Para isso, é de fundamental importância o desenvolvimento de ações voltadas para a educação e a integração.

A educação deve ser uma preocupação constante da entidade, haja vista que é através dela que se constrói e fomenta o espírito cooperativista não só nos seus associados, mas também nos membros da comunidade, principalmente, nas suas camadas mais jovens. No

entanto, a educação a ser desenvolvida não deve ser apenas a cooperativista, mas sim uma educação mais ampla que possa abranger outros aspectos e disciplinas necessárias à formação integral do indivíduo. Isso, porém, não é o que acontece na cooperativa estudada, pois a preocupação da mesma é quase que exclusivamente com o oferecimento de cursos de cooperativismo, enquanto o seu quadro social carece também de outros tipos de formação.

A integração entre sócios e a cooperativa e entre esta e a comunidade, é outro elemento imprescindível na construção do espírito solidário e cooperativista, o qual deve também ser alvo de atenções permanentes. Na cooperativa estudada, à existência de políticas de integração dos sócios, são quase inexistentes. As mesmas resumem-se basicamente a algumas atividades de lazer realizadas, inclusive, com pouca frequência. A comunicação, que deveria também servir para esse fim, além de propiciar condições para um nível maior de participação, é desenvolvida de maneira informal. A cooperativa não dispõe de veículo de comunicação, tem apenas um projeto de periódico que ainda não foi posto em prática. A integração junto às cooperativas de 2º e 3º graus acontece na medida em que a cooperativa é cadastrada junto a OCERN e a OCB e participa das atividades realizadas pela primeira. Já quanto à integração a outras cooperativas singulares e ao fomento de novas cooperativas, não se obteve informações de ações desenvolvidas com tais finalidades. A integração da cooperativa na comunidade, por sua vez, acontece de forma muito incipiente, levando-se em consideração que esta é uma cooperativa que presta serviços públicos. Não consta que a organização estudada desenvolva atividades, além de participar de reuniões de discussão do Pólo Agroindustrial Açú-Mossoró (Ação que faz parte do Plano Avança Brasil e que é coordenado pelo Banco do Nordeste, com a finalidade de traçar políticas de desenvolvimento dos municípios que compõem esse Pólo), voltadas para a comunidade como um todo, visando a melhoria da mesma.

## **7 – Os impactos para os cooperados**

### ***7.1 – Impactos econômicos***

Quanto ao aspecto econômico, verificando-se a respeito das oportunidades de trabalho, questionou-se os sócios sobre a possibilidade deles conseguirem trabalho se não pertencessem aos quadros da cooperativa e, em caso de resposta afirmativa, procurou-se saber em que setores eles obteriam trabalho.

Nas respostas dadas pelos sócios constatou-se que a maioria (52%) acredita que disporia de trabalho caso não fosse da cooperativa. Entretanto, percentual considerável (46%) não acredita que teria trabalho se não fosse sócio da COOTERM. Desse resultado, pode-se suspeitar que os 52% que afirmaram dispor de trabalho caso não fossem da cooperativa possuem algum tipo de experiência ou de qualificação, o que os habilitariam a trabalhar em outros setores, ou são simplesmente otimistas. Já em relação aos 46% que afirmaram que não disporiam de trabalho, suspeita-se que eles pensam dessa maneira por serem desprovidos de experiências e qualificações para poderem ser aproveitados em outros setores, ou não enxergam a existência de outras oportunidades de trabalho no município.

A respeito desse assunto, a maioria dos dirigentes da cooperativa afirmou que se não fosse a cooperativa os sócios não teriam outra oportunidade de trabalho. Eles alegaram, inclusive, que se a prefeitura realizar concurso público, as chances dos sócios serem aprovados são reduzidas, em virtude do deslocamento de pessoas, boa parte com nível de instrução melhor, de outras localidades para fazer a seleção. Isso significa deixar parcela da população desempregada para dar empregos aos que não são originários nem residentes no município.

Ao serem questionados sobre os setores onde poderiam conseguir trabalho, observou-se que grande parte (38%) dos sócios que acha que teria outra forma de trabalhar, elegeu o setor ceramista (30%) e a própria prefeitura (8%) como possíveis absorvedores do seu trabalho. Tratando-se do setor cerâmico, não se dispôs de informações capazes de verificar a real capacidade de aproveitamento desse pessoal neste setor, entretanto, pode-se supor que as pessoas que citaram tal possibilidade, devem possuir algum tipo de conhecimento e experiência no trabalho ceramista, ou citaram tal possibilidade simplesmente em virtude de existir cerâmicas nas proximidades. Quanto aos que citaram a prefeitura como possibilidade de trabalho, pode-se imaginar que essa possibilidade foi aventada em virtude do sócio acreditar em sua aprovação no caso de ser realizado concurso – o que indica algum grau de escolaridade, ou o desenvolvimento de atividades com algum grau de especialização, ou ainda por acreditarem em indicação por motivos políticos, ou por puro otimismo.

Em relação aos ganhos econômicos, mais especificamente em termos de remuneração pelo trabalho, tanto os dirigentes da cooperativa quanto 56% dos sócios entrevistados acreditam que o trabalhador sendo cooperado ganha mais do se ele fosse funcionário da prefeitura ou de outra empresa prestadora de serviços. Em depoimentos, os dirigentes, que foram unânimes a fazer tal afirmação, se manifestaram da seguinte forma: “em termos de salários, ganha-se mais na cooperativa, do que se trabalhasse para a prefeitura.

trabalhar-se-ia menos horas e ganhar-se-ia menos” ; “comparando os ganhos do cooperado com os de funcionários de outras prefeituras, constata-se que o cooperado ganha mais. O menor rendimento na cooperativa é um salário mínimo. E é uma minoria que recebe salário mínimo”.

Procurando-se saber do sócio por quê motivo ele acredita que ganha mais como associado da cooperativa do que se fosse funcionário da prefeitura ou de outra empresa prestadora de serviços, a maioria deles não respondeu, o que demonstrou que eles não possuem um entendimento fundamentado do assunto. Muitos deles reproduzem o discurso dos dirigentes da cooperativa ou dos gestores públicos acerca dessa questão: a cooperativa paga bem, melhor do que outro tipo de empresa prestadora de serviços, além da prefeitura geralmente atrasar o pagamento dos seus funcionários.

Convém ressaltar que nos questionamentos acima apresentados buscava-se obter dos sócios uma espécie de comparação relativa aos ganhos do cooperado, do funcionário da prefeitura e de empregado de empresa comercial de terceirização, isso, é claro, de forma hipotética.

Fazendo uma análise comparativa ilustrativa acerca da questão da remuneração - assim como foi feito em relação aos custos para o empregador, e dos valores líquidos recebidos pelos prestadores de serviços – obtém-se o seguinte quadro comparativo:

#### QUADRO 02

##### Valores líquidos recebidos pelos prestadores de serviços por meio de cooperativa, como empregado ou como autônomo.<sup>8</sup>

Verbas	Cooperado	Empregado	Autônomo
a) Salário nominal (ou faturamento da cooperativa/autônomo)	1.000,00	1.000,00	1.000,00
b) Benefícios trabalhistas (férias, 1/3 sobre férias, 13º salário)	0,00	194,30 (1)	0,00
c) Custo de administração da cooperativa (15% x 1.000,00)	(150,00)	0,00	0,00
d) Contribuição ao Fates e ao Fundo de reserva (“a” – “c”) x 15%)	(127,50)	0,00	0,00
e) Contribuição previdenciária – parte do empregado/cooperado	(144,50) (2)	(131,37) (3)	(200,00) (4)
f) Imposto retido na fonte – IRRF	0,00 (5)	(24,43) (5)	(15,00) (5)
<b>Total líquido</b>	<b>578,00</b>	<b>1.038,50</b>	<b>785,00</b>

Observação: Não foi lançado o ISS em virtude da imprecisão do valor. O ISS é lançado mensal ou anualmente através de alíquotas fixas ou variáveis.

LEGENDA:

- (1) Benefícios trabalhistas: férias (8,33%) + 1/3 sobre férias (2,77%) + 13º salário (8,33%) = Total 19,43%;
- (2) Contribuição previdenciária – parte do cooperado: faturamento da cooperativa menos custo de administração da cooperativa (15%) menos contribuição ao FATES e Fundo de Reserva (15%) = base de contribuição previdenciária. Aplica-se a alíquota de 20% sobre a base de contribuição previdenciária;

- (3) Contribuição previdenciária – parte do empregado: Aplica-se a alíquota de 11% sobre a base de contribuição previdenciária. A contribuição previdenciária = o salário nominal + os benefícios trabalhistas sem o FGTS (férias (8,33%) + 1/3 de férias (2,77%) + 13º salário (8,33%));
- (4) Contribuição previdenciária – contribuinte individual: A contribuição previdenciária cabível ao empregador de trabalhador individual é igual a 20% do salário nominal;
- (5) Imposto de renda retido na fonte:
- O cooperado está isento em virtude de seu salário líquido ser menor do que o limite legal que é R\$ 900,00;
  - Empregado: Salário nominal + férias + 1/3 férias + 13º salário menos a contribuição previdenciária (11%) = base de cálculo do IRRF x alíquota do IRRF (15%) menos a parcela a deduzir do imposto = valor a ser pago de IRRF;
  - Contribuinte individual: Salário nominal x alíquota do IRRF (15%) menos a parcela a deduzir do imposto = valor a ser pago de IRRF;

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos por Polônio (2000, p. 91-2) e na legislação referente aos direitos trabalhistas dos funcionários públicos.

A ilustração acima, comprova, portanto, que na realidade, seguindo os procedimentos normais e legais, a remuneração paga aos cooperados é inferior às praticadas caso o trabalhador seja funcionário da prefeitura ou de uma empresa comercial de terceirização de mão-de-obra.

Segundo um dirigente da cooperativa, o INSS, que deve ser pago como autônomo pelo sócio, não é recolhido pela maioria, pois, segundo ele, “o sócio faz se quiser. Assim a maioria não quis fazer. Apenas dois ou três sócios pagam essa contribuição”. No entanto, outros dirigentes afirmaram que o INSS é pago, sendo que um dirigente afirmou que é a cooperativa quem paga a contribuição previdenciária. Dessa forma, o valor que deveria ser pago pelo cooperado como contribuição previdenciária passa a ser adicionado à sua remuneração. Além disso, a cooperativa paga aos sócios uma gratificação natalina que é considerada uma espécie de 13º salário. Com isso, no nosso exemplo ilustrativo, o valor recebido pelo cooperado passa a ser R\$ 805,80  $\{[(R\$ 1.000,00 + 83,30) - R\$ 150,00 - R\$ 127,50]$  ou  $(R\$ 578,00 + R\$ 144,50 + 83,30)\}$ , o que seria superior ao recebido pelo trabalhador autônomo, mas que ainda continua inferior ao que seria praticado caso o sócio fosse funcionário da prefeitura. Porém, a despeito do que foi dito acima, se faz necessário registrar o depoimento de um dirigente sobre o assunto: “alguns sócios que se desligaram da cooperativa para trabalhar na iniciativa privada, em outros tipos de empresas, voltaram para a cooperativa em virtude de receberem menos e com atraso. Além do mais eles não tinham direitos trabalhistas, bem como recebiam a sua remuneração em material” (no caso de trabalhar em cerâmicas, recebiam em telhas e tijolos, e não em dinheiro).

## ***7.2 – Impactos trabalhistas***



Nos aspectos trabalhistas, buscou-se verificar os benefícios trabalhistas e a jornada de trabalho dos cooperados. Em relação aos benefícios trabalhistas assegurados aos sócios, observou-se, conforme já foi evidenciado quando se tratou da remuneração, que não existem FGTS, férias, 1/3 sobre férias e 13º salário. Entretanto, segundo os dirigentes, a cooperativa paga uma gratificação natalina – referente ao 13º salário – além de distribuir sobras no final do ano e de fazer seguro de vida para os associados.<sup>9</sup> Foi citado também pelos dirigentes, como benefícios trabalhistas, o direito do sócio retirar, ao se desligar da cooperativa, as cotas partes por ele integralizadas, o que, na verdade, não se constitui um benefício trabalhista. É apenas o retorno de um dinheiro que foi investido pelo associado na organização e nada mais justo que lhe seja restituído, ao se desligar.

A ausência de direitos e benefícios trabalhistas foi apontada pelos sócios como sendo a principal desvantagem de se trabalhar como sócio da cooperativa. O prefeito do município, inclusive, admitiu que “a terceirização através de cooperativas pode acarretar algumas desvantagens para o trabalhador”. Apesar do mesmo não ter especificado quais são essas desvantagens, pode-se supor que ele estava se referindo aos direitos e benefícios trabalhistas.

Ainda dentro do aspecto trabalhista, quando se verificou a carga horária de trabalho diário e a existência de pagamento de horas extras, observou-se que, de acordo com os dirigentes da cooperativa, alguns sócios trabalham 08 (oito) e outros 06 (seis) horas diárias, dependendo da função ocupada, e que não existe o pagamento de horas extras, pois não se aceita a extrapolação do horário. Quando se necessita dar continuidade do trabalho e isso implica em extrapolar as 08 (oito) horas de trabalho regulares, o trabalhador é substituído. Já o posicionamento dos sócios em relação ao assunto está explicitado na tabela 01 apresentada a seguir:

**Tabela 01 : Jornada de trabalho diário**

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Quatro horas diárias</b>	7	14,00
<b>Seis horas diárias</b>	8	16,00
<b>Oito horas diárias</b>	30	60,00
<b>Acima de oito horas diárias</b>	5	10,00
<b>TOTAL</b>	50	100,00

Fonte: Pesquisa com os sócios da cooperativa.

Verifica-se assim, a existência de pessoas que trabalham mais horas do que o previsto e que dessas pessoas, quase a totalidade (94%) afirmou não receber horas extras. Apenas 4% informaram que recebiam pelas horas trabalhadas acima do previsto. Essas

informações nos levam a crer que algumas pessoas recebem horas extras e outras não, o que indica a existência de tratamento diferenciado entre os sócios, o que não é admissível numa cooperativa. Os motivos que levam a esse tratamento diferenciado não foram investigados.

### ***7.3 – Grau de satisfação e preferência pelo trabalho***

Em se tratando da preferência em relação à forma de trabalhar, a maioria esmagadora dos sócios (90%) externou o posicionamento de que preferem trabalhar como sócio da cooperativa, enquanto 8% indicaram que preferia trabalhar como funcionário da cooperativa e 2% preferia trabalhar de outra forma.

Já quando se buscou identificar os motivos da preferência pela forma de trabalhar, percebeu-se que apesar de muitos (34%) não terem respondido a questão, os principais motivos citados pelos sócios que justificam a preferência em trabalhar de forma cooperativada são: o pagamento em dia (24%) e o fato de na cooperativa eles serem donos, possuindo poder de decisão (14%). O que levou aos sócios elegerem o pagamento em dia como um dos motivos, foi o conhecimento da realidade de empresas e de municípios que atrasam o pagamento dos salários do seu funcionalismo. Muitos sócios acham que atrasar salários, é como se fosse algo “natural” nos municípios. Talvez, por trás dessa opinião, esteja a idéia de que a terceirização permite uma maior flexibilidade ao gestor, de modo que o mesmo possa com maior facilidade garantir o pagamento em dia das remunerações.

Buscando-se saber as vantagens de ser sócio da cooperativa, obteve-se dos dirigentes da entidade que os principais benefícios são: a oportunidade de trabalho, a boa remuneração (comparando-se com outras possibilidades de emprego), os salários em dia, a condição de dono e a gratificação natalina que é paga todo ano. Já os sócios indicaram que as principais vantagens em ser sócio da cooperativa são: Salário em dia (72%), a existência de empregos (8%), não possuir chefe (6%) e a existência de união/dedicação entre os sócios (4%).

Mais uma vez ficou evidenciado a importância dada pelos sócios ao pagamento dos salários em dia, o que é feito pela cooperativa. É importante destacar ainda que uma parcela considerável de sócios apresentou como vantagem à existência de empregos. Isso significa dizer que, para eles, a principal função da cooperativa é garantir o trabalho dos seus membros, e que, no caso estudado, esta função está sendo implementada, justificando, assim, a existência da entidade. A citação da não existência de chefe e da união/dedicação, pode indicar que alguns sócios, apesar de poucos, compreendem a cooperativa como uma

organização autogestionária baseada na união, na solidariedade, na ajuda mútua. Resta saber, se esses sócios participam do dia a dia da cooperativa buscando construí-la enquanto entidade realmente autogestionária fundada na união/dedicação.

Tratando-se das desvantagens, tanto os dirigentes quanto os sócios citaram a ausência de direitos trabalhistas, tais como o tempo de serviço que não é contado, benefícios e seguridade. Convém frisar, que 20% dos sócios pesquisados não enxergam desvantagem em trabalhar como sócio da cooperativa. Esse posicionamento acontece em função deles simplesmente não atribuírem importância aos direitos trabalhistas ou não conhecerem a existência dos mesmos.

Por fim, resta expor que, de acordo com a pesquisa, o grau de satisfação dos sócios em trabalhar para a prefeitura através da cooperativa é de 100%, ou seja, todos afirmaram estar satisfeitos.

É interessante notar que mesmo aqueles 10% dos sócios que afirmaram preferir trabalhar de forma não cooperativada, demonstrando que desejariam trabalhar como funcionário da prefeitura (8%) ou de outro tipo de empresa (2%), estão satisfeitos em trabalhar para a prefeitura através da cooperativa. Isso acontece porque para eles o fato de possuírem trabalho, neste contexto de desemprego, já representa muita coisa. Somando-se a esse motivo, está o pagamento em dia das remunerações, pois, conforme já foi visto, esta é uma questão central para os associados da cooperativa. Neste aspecto, o tomador dos serviços, o poder público, vem efetivando o pagamento pelos serviços em dia, propiciando a condição para que a cooperativa faça o repasse para os sócios no momento correto, haja vista que o fato de efetivar o pagamento em dia é apontado como uma das principais qualidades da cooperativa e que, por isso, é bastante divulgado. O não cumprimento dessa obrigação poria em cheque o discurso dos dirigentes da cooperativa e comprometeria a confiança e a satisfação dos associados, dando margem ao surgimento de dúvidas e questionamentos.

## **8 – Considerações finais**

Ao concluir o referido estudo, pode-se, a título de considerações finais, tecer os comentários que se seguem:

1. Numa realidade em que se exigido do setor público o cumprimento de suas funções de modo eficaz e eficiente, a experiência estudada comprovou que os custos com pessoal são menores e que a qualidade dos serviços prestados aumenta quando se lança mão da terceirização através de cooperativas. Isso além de se traduzir em vantagens

políticas para o gestor público, permite ao mesmo uma maior flexibilidade administrativa pois ele possui uma maior liberdade para administrar os custos com pessoal. Entretanto, esse tipo de terceirização propicia, também, condições para a implementação das práticas do empreguismo e da perseguição política, que são traços típicos da gestão patrimonialista que se tenta superar desde a reforma burocrática;

2. O movimento cooperativista busca historicamente na ajuda mútua, na solidariedade, oferecer melhores condições de vida ao homem, preocupando-se tanto com o aspecto econômico quanto com o social. No entanto, observa-se atualmente que muitas cooperativas têm como finalidade servir ao capital e não ao homem, visto que se tem fundado cooperativas com a finalidade de burlar a legislação trabalhista.

Na experiência estudada, observou-se que a mesma termina sendo utilizada como uma forma de se escapar dos direitos sociais, como também do instituto do concurso e das regras de demissões estabelecidas. Com isso, os grandes prejudicados são os sócios, que deixam de usufruir vantagens historicamente conquistadas pela classe trabalhadora. Além disso, ficou constatado que a democracia e a autonomia, elementos centrais para o cooperativismo, precisam ser aprofundadas na cooperativa.

Faz-se necessário ressaltar, porém, que a importância da experiência reside no fato dela ser uma fonte de trabalho e renda para a população local, principalmente a menos qualificada, que não conseguiria outro tipo de emprego/ocupação facilmente;

3. Apesar dos sócios estarem satisfeitos em trabalhar de forma cooperativada, a cooperativa deve estudar formas de compensar a inexistência dos direitos trabalhistas, buscando apoio no próprio setor público, assim como também a entidade deve capacitar seus sócios para efetuar outros tipos de serviços que não são desempenhados na prefeitura, buscando ampliar o seu mercado.

## 9 – Notas

<sup>1</sup> - Trabalho feito a partir dos resultados obtidos na pesquisa realizada para a confecção da dissertação de mestrado, cujo título é o mesmo, apresentada e aprovada no Mestrado de Administração da UFRN, no dia 09/11/01.

<sup>2</sup> - O Sr. Gilberto Eliomar Lopes foi eleito com 2.449 votos (60,89%), enquanto sua concorrente, Ednalva (PPB) obteve 1.573 votos (39,11%).

<sup>3</sup> - Bernard Lavergne (ex-professor universitário de Faculdade de Direito e Ciências Econômicas de Paris) defende que os serviços públicos sejam oferecidos por cooperativas, denominadas “régies cooperativas”, pois desse modo se evita os inconvenientes das empresas estatais ou das empresas capitalistas.

<sup>4</sup> - Supondo-se funcionário estatutário.

<sup>5</sup> - FPAS – Fundo de Previdência e Assistência Social.

<sup>6</sup> - SAT – Seguro Acidente Trabalho. Esse seguro varia de 1 a 3%, de acordo com o risco do trabalho.

<sup>7</sup> - A pessoalidade é a prestação pessoal de serviços, ou seja, “o serviço deve ser prestado sempre pela mesma pessoa da relação contratual”. (Polônio, 2000, p. 24).

<sup>8</sup> - Para fins ilustrativos, estabeleceu-se o valor do salário nominal ou retirada de R\$ 1.000,00, pois se acredita que assim fica mais fácil de visualizar as diferenças. Porém, as retiradas dos sócios da cooperativa estudada não chega a ser tal valor.

<sup>9</sup> - Segundo um dirigente, a sobra total da cooperativa, contabilizada ao final do ano, é dividida em gratificações natalinas e sobras, e são repassadas aos sócios.

## 10 – Bibliografia

ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. **Guia de gerenciamento no setor público**. Tradução de Márcia Cavalcanti. Rio de Janeiro: Renavan; Brasília: ENAP, 2001.

ALVES, Edgard Luiz Gutierrez et al. Modernização produtiva e relações de trabalho: a visão dos atores. In: ALVES, Edgard Luiz Gutierrez (Org.). **Modernização produtiva & relações de trabalho**. Petrópolis: Vozes; Brasília: IPEA, 1997.

BARELLI, Walter. Prefácio. In: ALVES, Edgard Luiz Gutierrez (Org.). **Modernização produtiva & relações de trabalho**. Petrópolis: Vozes; Brasília: IPEA, 1997.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais ns. 1/92 a 27/2000 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão ns. 1 a 6/94. Consolidação do texto: Subsecretaria de Edições Técnicas do Senado Federal. Brasília, 2000.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Itajá/RN**. Base de informações municipais. Disponível em: <<http://www1.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em 15 mar 2001.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO E MEIO AMBIENTE DO RN - IDEMA. **Informativo municipal de Itajá/RN**. Natal: IDEMA, 2000. CD-ROM.

MAUAD, Marcelo José Ladeira. **Cooperativas de trabalho**: sua relação com o direito do trabalho. São Paulo: LTR, 1999.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - OCERN. **Ramos do cooperativismo potiguar**. Atualizado em 09 maio 2000. Apresenta as

---

cooperativas por ramos do cooperativismo potiguar. Disponível em: <<http://www.ocern.com.br>>. Acesso em 15 mar 2001.

PEREIRA, Maria Isabel. **Cooperativas de trabalho**: o impacto no setor de serviços. São Paulo: Pioneira, 1999.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização**: aspectos legais, trabalhistas e tributários. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SILVA, José Afonso da. **O município na Constituição de 1988**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental**: um enfoque administrativo. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.